



# A norvég és a román felsőoktatási könyvtárak vezetőinek attitűdjei és vezetési magatartása

REPANOVICI, Angela – LANDØY, Ane

*Angela Repanovici (Transilvania Egyetem, Brassó, Románia) és Ane Landøy (Bergeni Egyetem Könyvtára, Norvégia) 2012 szeptemberében előadást tartott az ankarai Hacettepe Egyetemen rendezett 3rd International symposium on information management in changing world című konferencián. Az előadás lapunk számára kibővített és átdolgozott „Attitudes and managerial behaviour of Norwegian and Romanian academic library leaders” című változatát Koltay Tibor fordításában olvashatják.*

Az egyetemi könyvtár küldetése az, hogy támogassa anyaintézménye tevékenységeit. Ez kiterjed az oktatásra, kutatásra, valamint arra, hogy ezek eredményeit a szélesebb tudományos és nem-tudományos környezetben terjesszük.

A könyvtárosság és különösen a felsőoktatási könyvtárak jövőjével kapcsolatos fejtegetések fontos jellemzője, hogy milyen mértékben képesek ezek a könyvtárak önmagukban stratégiai döntéseket hozni jövőjükéről. Ezekben a könyvtárak érzékelhetik ugyanis a legintenzívebben az e-tudomány és az információmenedzsment számos problémáját. Kérdés, hogy önmagukban (munkatársaik bevonásával) képesek-e dönteni, vagy fenntartó intézményeik hozzák-e meg a döntéseket helyettük.<sup>1</sup>

Annak érdekében, hogy a könyvtárak képesek legyenek az önálló stratégiai döntéshozatalra, hogy ismereteik legyenek a jövőbeni lehetőségekről, a nemzetközi trendekről és arról, hogy helyi környezetükben miként élhetnek az új lehetőségekkel, ha egy-egy új trend jelenik meg. Azzal is tisztában kell lenniük, hogy milyen tevékenységekkel hagyjanak fel, továbbá mikor keressenek stratégiai szövetségeseket intézményükön belül és azon kívül.

Manapság ez a környezet olyan gyorsan változik, hogy (Paula Kaufman, az Illinois Egyetem könyvtárosának szavaival élve) „úgy tűnik, mintha a felsőoktatást egy gyorsan mozgó szökőár ragadta

*volna magával. Ez a szököár akadályokkal és lehetőségekkel van tele, ráadásul a csapásai olyan erősek és gyorsak, hogy gyakran nehéz biztonságos területre érni, ahol lehetőségünk nyílna arra, hogy elgondolkozzunk azon, hogy amit ez a vihar ötletek és fogalmak kavargó forgatagával hoz, mit jelenthet majd a jövőben.”<sup>2</sup>*

Írásunk két, a felsőoktatási könyvtárak körében végzett felmérés eredményeit mutatja be. Ezek közül az egyik Norvégiában készült 2011 őszén.<sup>3</sup> Harmincöt egyetemi és főiskolai könyvtárba küldtük ki a kérdőíveket, és 78 választ kaptunk. Mivel a norvég egyetemi és főiskolai könyvtárakban dolgozó könyvtárosok száma 145<sup>4</sup>, a válaszolók aránya több mint 50% volt. A demográfiai adatokon kívül – kor, nem, a könyvtár típusa és mérete, mióta dolgozik adott vezető az adott könyvtárban – megvizsgáltuk, hogy miként zajlik a döntéshozatal, ki dönt és mi vagy ki befolyásolja ebben. Foglalkoztunk a vezetés természetével és azzal is, hogy milyen formális és más feltételei voltak az adott állás elnyerésének.

A másik felmérés Romániában zajlott. A megkérdezettek egy, 2012 tavaszán alakult konzorcium vezetői voltak. A konzorcium tagjai államilag finanszírozott egyetemek könyvtáraiból kerültek ki. A háttérkérdések mellett a vezetéssel kapcsolatos attitűdökre és a vezetéssel kapcsolatos gondolatokra kérdeztünk rá. Huszonöt könyvtárigazgatónak küldtük ki a felmérést és 11 választ kaptunk, így a válaszadási arány 44% lett. Mivel a válaszok száma viszonylag alacsony volt és a kérdőív a norvég felméréshez képes kevesebb válaszlehetőséget tartalmazott, a romániai adatokat narratív formában vagy koncentráltabb táblázatokban mutatjuk be.

## A vezetés a könyvtárakban

Különösen a norvégiai felmérésre igaz, hogy annak modellje közel áll azokhoz a hasonló felmérésekhez, amelyeket dán és brit könyvtárvezetők körében végeztek.<sup>5</sup> A dán vizsgálatok a Dán Könyvtárosok Szövetségével szoros együtt-

működésben készültek. Céljuk az volt, hogy a könyvtári vezetés kérdéseit longitudinálisan, tárják fel. Ezek a felmérések nem a nemzetközi összevetés céljaira készültek. Ha azonban áttekintjük őket, lenyűgöző képet nyújtanak arról, hogy miként változott a könyvtári vezetés fókusza. Amíg korábban a könyvtárak belső működésére koncentráltak a vezetők, most sokkal nagyobb mértékben tartják szem előtt az őket körülvevő környezetet.<sup>6</sup> Landøy és Repanovici 2012-es kutatásukban a norvég könyvtári vezetők körében még hangsúlyosabbnak találták ezt az elmozdulást.<sup>7</sup>

A változó környezet gondot okoz minden típusú könyvtár vezetőjének, ráadásul minden könyvtár bizonyos fokig ugyanannak a nyomásnak van kitéve, amelyet a felhasználói elvárások és a gyors ütemben változó technológia – mindenekelőtt az internet és az elektronikus információforrások – okoznak. A felsőoktatás és a tudomány könyvtárai azonban további nyomás alatt vannak annak következtében, hogy a kutatóknak a lehető legjobb és a legfrissebb információforrásokra van szükségük, miközben azoknak a felsőoktatási könyvtáraknak, amelyek nem tudják azt nyújtani, amit az egyetemek hallgatói, kutatói és oktatói igényelnek, hirtelen a költségvetésük csökkenésének vagy megszűnésük fenyegetésével kell szembenézniük. Számos felsőoktatási könyvtár súlyos pénzügyi problémákat él meg a globális gazdasági válságok miatt, ezért keresik azokat az utakat, amelyek segítségével hatékonyabban tudják megvalósítani jövőképeket és küldetésüket. Ez magába fogja foglalni azt, hogy – élve az új technológiai lehetőségekkel – új szolgáltatásokat alakítanak ki, és felhasználók körében mint hasznos változtatásokat népszerűsítik azokat.<sup>8</sup>

Skandináviában a legtöbb könyvtári kutatás a közkönyvtárakkal és azok társadalmi szerepével kapcsolatos, míg a felsőoktatási könyvtárak ritkán tárgyai a vizsgálatoknak. A vezetés, mint könyvtári probléma szintén a kevésbé vizsgált témák közé tartozik. Mindazonáltal találkozunk újabb keletű vizsgálatokkal, amelyek középpontjában a felsőoktatási könyvtárak állnak, és glo-

bális szinten megnőtt az érdeklődés a vezetés különböző kérdései iránt úgy a könyvtártudományban, mint a közszféra kutatásában, valamint az üzleti és szervezeti kutatások területén.<sup>9</sup>

## Eredmények

### Végzettség

Az 1. táblázat a norvég felsőoktatási vezetők végzettségét mutatja. Több mint kétharmaduk könyvtárosi végzettséggel rendelkezik, amelyet 2–3 éves tanulással Norvégiában, Dániában vagy Nagy-Britanniában szereztek. Egy jelentős létszámú csoportjuk más szak mellett (minor szakként) szerezte könyvtárosi végzettségét. A könyvtártudományi mesterszakot végzetek csoportja kicsi, ami nem meglepetés, mivel a mesterprogram az Oslói Főiskolán (Oslo University College), ahol a norvég könyvtárosok többségét képzik, viszonylag új.

A norvég közkönyvtári törvény előírja, hogy a könyvtárigazgatók vagy felsővezetők rendelkezzenek könyvtártudományi képzést nyújtó intézményben szerzett könyvtárosi végzettséggel. Ilyen előírás nincsen a felsőoktatási könyvtárak vezetőire vonatkozóan, és az álláshirdetésekből is csak ritkán fordul elő a könyvtártudományi mesterszak követelménye. Van viszont számos vezető, akinek vezetéstudományi végzettsége vagy más mesterszakon szerzett diplomája van.

	Fő	%
Könyvtáros	53	67,9
Könyvtártudományi rész-végzettség	13	16,7
Könyvtártudományi mesterszak	3	3,8
Vezetéstudományi végzettség	9	11,5
Más mesterszak	17	21,8

	Fő	%
Egyéb	4	5,1

1. táblázat

A norvég felsőoktatási könyvtári vezetők végzettsége  
(N=78)

A romániai kép némileg eltér ettől. Három fő (27,3%) rendelkezik könyvtárosi végzettséggel, azonban egyik sem könyvtártudományi mesterszak. A többi vezető 27,3%-a más mesterszakos diplomával, 45,5%-a pedig doktori (PhD) fokozattal rendelkezik (ismét csak nem könyvtárszakon). Romániában az egyetemi könyvtárigazgatóknak az oktatók köréből kell kikerülnie. Valószínűleg ez az oka annak, hogy csak keveseknek van könyvtártudományi végzettsége. A román könyvtárosképző intézmények 1990 után jöttek létre, különböző egyetemeken működő hat tanszékkal. A felmérésre azonban olyan könyvtárigazgatók válaszoltak, akik ezek előtt a változások előtt kezdték meg a működésüket. Romániában a könyvtárigazgatók egyébként egész pályafutásuk alatt posztjukon maradhatnak.

### Vezetői kötelezettségek

Az eredmények azt mutatják, hogy a norvég választadók 92%-ának (69 főnek) van működtetési kötelezettsége, míg 80% (60 fő) felelős a munkatársakért és 88% (66 fő) felel a gazdasági kérdésekért. Azoknak a munkatársaknak az átlagos száma, akikért a választadók felelősek, 11 volt. A munkatársakkal kapcsolatos feladatkörökbe tartozik a beosztottak egyéni követése és értékelése, a humán erőforrásokkal való gazdálkodás, személyzeti irányelvek kialakítása, munkaerőtoborzás stb., míg a működtetési feladatok magukba foglalják a facilitációt, a koordinációt, és a könyvtári minőségmenedzsmentet.

Norvégiában tehát kisebb könyvtárakat látunk, amelyeknek több részlege és osztálya van, és a vezetők korlátozott számú munkatársért felelősek. Ugyanakkor azt találtuk, hogy a könyvtárvezetői munkakörökben való foglalkoztatás időtartama 12,5 év, míg az átlagos szakmai

gyakorlat 22 év. A vezetőket tehát viszonylag tapasztalt szakembereknek tekinthetjük, akik mielőtt könyvtárigazgatók lettek, már a könyvtárban dolgoztak, és a válaszadás időpontjában már ezt a posztot töltötték be. Úgy tűnik, hogy felsőoktatási könyvtári vezetői munkakörben a munkáltatók szívesen alkalmaznak tapasztalt könyvtárosokat. Ezt mutatja a munkában és a vezetői beosztásban eltöltött idő átlagai közötti különbség.

A román felsőoktatási könyvtárak vezetőinek szintén működtetési, személyzeti és gazdálkodási feladatai vannak. A koordinációért felel 90,9% (10 fő), míg 81,8% (9 fő) a minőségmenedzsmentért, 63,6% (7 fő) a facilitációért. Ami a munkatársakkal kapcsolatos feladatokat illeti, 90,9% (10 fő) végzi az egyéni követést és a munkatársak értékelését, 81,8% (9 fő) felelős a humánerőforrásért, 63,6% (7 fő) a személyzeti irányelvekért, valamint 63,6% (7 fő) a munkaerő toborzásáért. Gazdálkodási feladata van 72,7%-nak (8 főnek). A vezetői munkában eltöltött átlagos idő a román felsőoktatási könyvtárakban

15 év. A számok 5 hónap és 29 év között mozognak. A norvég helyzettel szemben a legtöbb könyvtári vezető munkaviszonyának kezdete óta, könyvtárigazgatóként állt alkalmazásban. Romániában valaki a nélkül lehet könyvtári vezető, hogy az adott könyvtárban tapasztalatokat szerzett volna, és maradhat ebben a pozícióban egész pályafutása során. A legtöbb válaszadó több mint tíz éve ült székében, és életkora a felmérés idején negyven év felett volt.

### A vezetés – a döntéshozatal

A fenti háttérváltozók alapján kirajzolódik a norvég felsőoktatási könyvtári vezetők portréja: mint tapasztalt könyvtárosok és vezetők szilárd alapokkal, továbbá közepesen hosszú idő alatt megszerzett képesítéssel rendelkeznek. Azt is vizsgáltuk, hogy miként befolyásolja ez a döntésekkel kapcsolatos gondolkodásukat, ezért megkérdeztük tőlük, hogy mi a véleményük néhány, a könyvtárakban hozott döntéssel kapcsolatos megállapításról.

	Egyetért: Norvégia		Egyetért: Románia	
	%	fő	%	Fő
A könyvtári vezetők hozzák a stratégiai döntéseket.	85,7	63	54,5	6
A stratégiai döntéseket a szervezetbe delegálják.	57,8	64	36,4	4
A munkatársak nagyban képesek a döntéseket befolyásolni.	77,7	63	-	-
A munkatársak egyetértés fontos.	80,6	62	72,7	8
A fenntartó stratégiai döntései	54,9	62	27,3	3
A könyvtár képes a fenntartó stratégiai döntéseit befolyásolni.	60,9	64	54,5	5

2. táblázat

*A döntéshozatalra vonatkozó állításokkal kapcsolatos vélemények*

Amit a norvég felmérésből látunk, az ellentmond a skandináv országok üzleti vezetőivel kapcsolatos kutatások eredményeinek. A felsőoktatási könyvtárak vezetői egyetértenek azzal, hogy szervezetükben fontos az egyetértése megléte, azonban a stratégiai döntéseket a könyvtári vezetők hozzák meg, és csak kisebb részüket delegálják. A skandináv vezetési stílussal kapcsolatos kutatások tipikus példája a következő. 2004-ben a skandináv üzleti vezetőket vizsgálva Schramm-Nielsen, Lawrence és Sivesind azt találták, hogy vezetési stílusukat „az informális jelleg, az egyenlőség és az önuralom... [valamint] a megegyezésen és a részvételen alapuló, továbbá inkluzív megközelítés jellemzi, amikor a döntéshozatalról és a változások kivitelezéséről van szó.”<sup>10</sup>

A norvég felsőoktatási könyvtári vezetők válasza a stratégiai döntésekhez fűződő személetben némileg kevésbé inkluzív és a részvételt előtérbe helyező attitűdöt mutatnak. Pors 2007-es dániai felmérése hasonló eredményeket hozott. Az ő magyarázata az, hogy a könyvtáraknak azokhoz a döntésekhez kell ragaszkodniuk, amelyeket a felsőoktatási intézmények felső (rektori) szintjén hoznak meg. A dán és a norvég felsőoktatási könyvtárak számára nagyon kicsi a stratégiai döntésekhez rendelkezésre álló játéktér.

A felsőoktatási könyvtárakban az egyetértésnek nagy fontossága van a döntéshozatalban, úgy Dániában, mint Norvégiában.<sup>11</sup> Ugyanakkor láthatjuk, hogy a norvég felsőoktatási könyvtári vezetők többé-kevésbé vagy teljességgel egyetértenek abban, hogy a stratégiai döntéseket a könyvtár vezetői hozzák, megerősítve azt, hogy nem delegálás útján születnek meg a döntések.

A romániai felmérés során a válaszadóknak az „Egyetértek” „Nem értek egyet” választ kellett megjelölniük. A román felsőoktatási könyvtári vezetők 72,7%-a állította, hogy a stratégiai döntések fontosak. 54,5% úgy látta, hogy

a könyvtárnak van befolyása a stratégiai döntésekre, és hogy ezeket a döntéseket a könyvtár vezetőjének kell meghoznia. Körülbelül egyharmaduk értett azzal egyet, hogy „számos stratégiai döntés delegálás útján születik meg”. Ennél is kevesebben (27%-ban) értenek azzal egyet, hogy „a stratégiai döntéseket a fenntartó hozza”. A norvég és a román eredmények között egyaránt találunk hasonlóságokat és különbségeket. Jelentős különbséget találunk a két felmérés kitöltői között abban, hogy az utóbbiak szignifikánsan alacsonyabb számban értenek egyet azzal, hogy a stratégiai döntéseket a könyvtári vezetők hozzák meg. Ugyanakkor úgy a norvég, mint a román vezetők között egyetértés van abban a tekintetben, hogy a stratégiai döntéseknek együtt kell járniuk az egyetértéssel.

A stratégiai vezetés nemcsak döntéseket jelent. A 3. táblázat azt mutatja, hogy a vezetők milyen hatást tulajdonítanak a munkatársakhoz kötődő viszonyuk különböző vonatkozásainak. Láthatjuk, hogy a személyiséget és a kapcsolatokat tekintik a legfontosabbnak, továbbá, hogy a jutalmazás és a büntetés kevésbé lényeges a norvég vezetők számára. Ez egy olyan képet vetít elénk, amelyen a meggyőzés sokkal inkább a vezetés eszköze, mint a dominancia és az erőre való támaszkodás. Ez összhangban van azzal a képpel, amit a norvég könyvtári vezetőkről kaptunk, amikor azt láttuk, hogy – előbb beosztottként, majd vezetőként – eléggé kis könyvtárakban, viszonylag hosszú szakmai tapasztalattal dolgoznak. Az a tény, hogy a „közkatona” közül kerültek ki, befolyással van a munkatársaikhoz fűződő viszonyulásukra. Ez a jelenség jól ismert a könyvtári szféra más területeiről is.

	Fontos vagy nagyon fontos Norvégia (N=60) %	Fontos vagy nagyon fontos Románia (N=11) %
A ranglétrán elfoglalt helyem	66,7	27,3
Tudásom és értelmi képességeim	81,7	90,9
Lehetőségeim a büntetésre és a jutalmazásra	6,7	36,4



	Fontos vagy nagyon fontos Norvégia (N=60) %	Fontos vagy nagyon fontos Románia (N=11) %
Lehetőségeim a források kezelésére	63,4	72,7
Személyiségem és emberi kapcsolataim	90,0	27,3

3. táblázat

*A munkatársához való viszony különböző vonatkozásainak tulajdonított hatás*

A román felsőoktatási könyvtárvezetők 90,9%-a egyetértett azzal, hogy fontosak az ismeretek és az értelmi képességek, míg 72,7% szerint a források menedzselése fontos. Mindössze 36,4% tartotta fontosnak a büntetést és a jutalmazást. A legkisebb befolyást a ranglétrán elfoglalt helynek tulajdonították.

A román vezetők nagyobb mértékben támaszkodnak szakmai, tudományos ismereteikre és értelmi képességeikre, míg norvég kollégáik nagyobb befolyást tulajdonítanak a ranglétrán elfoglalt helyüknek. A norvég vezetők ezen kívül úgy látják, hogy személyiségük és a többi emberhez való viszonyulásuk fontosabb, így ebben eltérnek a román vezetőktől. Ezeket a különbségeket valószínűleg az okozza, hogy Romániában a könyvtárigazgatókat tudományos pályán dolgozó szakembereként ismerik el egyetemeiken, ezért sokkal inkább oktatónak vagy kutatónak tekintik magukat, mint vezetőnek. Ez abból is következik, hogy a román vezetők nagyobb számban rendelkeznek (más, nem-könyvtári területen megszerzett) PhD fokozattal.

Hasonló ugyanakkor mindkét csoportban a büntetésnek és jutalmazásnak tulajdonított kisebb befolyás. Annak is láttuk jelét, hogy a román

könyvtárigazgatók vizsgált csoportja kisebb mértékben került ki az adott könyvtár dolgozói közül, tehát kívülről jött igazgatókkal van dolgunk. Érdekes volna ezzel a jövőben foglalkoznunk, megvizsgálva azt, hogy mindez igaz-e minden romániai könyvtárvezetőre, továbbá, hogy milyen, a vezetők

felfogásában és attitűdjeiben megnyilvánuló különbségek magyarázhatók ezzel.

A munkakör jellemzőivel kapcsolatos véleményeket a különböző megállapításokkal való egyetértés tekintetében a 4. táblázat mutatja. Látható belőle, hogy a norvég vezetők feladatai, felelősségi köre és felhatalmazásai elég világosan meg vannak fogalmazva, továbbá, hogy szinte soha sincs kétségük afelől, hogy egy adott feladat hová tartozik. Másrészt viszont közel felüknek nincsen írott munkaköri leírása, bár közvetlen felettesük egyértelműen meg van határozva.

	Egyetért: Norvégia %	Egyetért: Románia %
Világosan definiált céljaim vannak.	66,6	100,0
Beosztottjaim számára nyilvánvaló, hogy én vagyok a vezető.	90,0	45,5
Felelősségem és felhatalmazásaim világosan meg vannak határozva.	85,0	100,0
Írott munkaköri leírásom van.	51,6	72,2
Nincsenek kétségeim, hogy hová tartozik egy adott feladat.	71,6	63,6
Világosan meg van határozva, hogy ki a közvetlen felettesem.	68,3	63,6

4. táblázat

*A munkakör jellemzőivel kapcsolatos vélemények*

A helyzet némileg más a román könyvtárigazgatók tekintetében. Mindegyiküknek megvan a jól körülhatárolt feladatköre, felelősségi köre és felhatalmazásai. 72,7% rendelkezik írott munkaköri leírással, 63,6% közvetlen felettese is világosan definiálva van, továbbá nincs kétségük afelől, hogy egy adott feladat hová tartozik. Ezen kívül 45,5% biztos benne, hogy munkatársai számára magától értetődik, hogy ő a vezető.

## Következtetések

Két olyan, eltérő felsőoktatási könyvtári rendszert elemeztünk, amelyek keretében az utóbbi években új és korszerű könyvtárak jöttek létre. A norvég rendszerről elmondható, hogy az információs és kommunikációs technológiák használata terén jobban előrehaladt. Első következtetésünk mégis az, hogy mindkét ország könyvtári vezetőinek ugyanazokkal a felhasználói igényekkel és az új generációk információs preferenciáival kell szembenéznie.

A két ismertetett felmérés képet adott azokról vezetőkről, akik viszonylag kis könyvtárakban felelősek személyi állományukért és a költségvetésért, továbbá bizonyos fókig a stratégiai döntésekért. Ezek a könyvtárak azonban egyértelműen részét képezik az őket fenntartó egyetemeknek és a főbb döntéseket a felső (szénátusi vagy annak megfelelő) szinten hozzák.

A norvég felsőoktatási könyvtárak vezetői inkább a könyvtárak munkatársai közül kerülnek ki, míg Romániában a könyvtáron kívülről kerülnek posztjukra. Az utóbbiakat sokkal gyakrabban az adott egyetem oktatójának vagy kutatójának tekintik. A vezetés és döntéshozatal területén megmutatkozó felfogás- és attitűdbeli hasonlóságok és különbségek egy része megmagyarázható azzal, hogy a vezetőket milyen háttérrel és miként toborozzák. Magától értetődik, hogy egy olyan vezető, akit az intézmény munkatársai közül kerül ki, másképpen áll a dolgokhoz, mint az, akit a könyvtáron kívülről hoznak. Ugyanakkor lehet, hogy beszélhetünk nemzeti vezetési stílusokról, amelyek befolyá-

solják, hogy miként tekintenek a vezetésre és hogyan cselekednek a vezetők. Ahhoz, hogy erről alaposabb képet kapjunk, további kutatásra és nagyobb számú válaszadóra lesz szükség.

Úgy Norvégiában, mint Romániában új, szakirányú mesterszakok vannak kifejlesztés alatt a könyvtártudomány és a vezetés területén, melyek célja, hogy olyan készségek elsajátítását biztosítsák, amilyenek a könyvtárat vezetőktől elvárhatók. Romániában a brassói Tansilvania Egyetemen egy új, interdiszciplináris, nemzetközi mesterszak létrehozása tettek javaslatot, amely a Kommunikációs és Szociológiai Kar, a Bölcsészettudományi Kar, valamint a Terméktervezési és Környezettudományi Kar együttműködésével 2013-ben indul. Elnevezése: *Az információmenedzsment és kommunikáció modern rendszerei*. Az Oslói Főiskolán pedig 2001 óta létezik a „szokásos” könyvtártudományi mesterszakot kiegészítő távoktatási vezetéstudományi mesterszak.

Ha a jövőről, az e-tudományról és a (felsőoktatási) könyvtárak, mint fókuszpontok szerepéről gondolkodunk, figyelembe kell vennünk azt, hogy a stratégiai döntéseket gyakran felsőszinten hozzák meg. A könyvtárak tehetnek javaslatokat, konzultálhatnak velük, a végső, stratégiai döntések azonban a szenátusokban születnek meg.

## Jegyzetek

1. LANDØY, A. – REPANOVICI, A: What challenges are library leaders facing? In W-F. Riekert and I. Simon (Eds). *Information in e-motion: BOBCATSSS 2012*. Bad Honnef, Bock+Herchen Verlag, 2012, 213–218. p.
2. KAUFMAN, P.: "Let's Get Cozy: Evolving Collaborations in the 21<sup>st</sup> Century" = *Journal of Library Administration*, vol. 52, 2012. no. 1, p. 53–69
3. A norvégiai felmérés Ane Landøy folyamatban lévő doktori (PhD) kutatásának része. A kész disszertációt a koppenhágai Dán Királyi Könyvtár- és Információtudományi Főiskolán fogja megvédeni. A kutatás 243 közkönyvtári és egyetemi könyvtári vezető tevékenységét méri fel. Ebben az írásban csak kutatásának néhány, az egyetemi könyvtárakban dolgozó könyvtárosokra vonatkozó eredményét mutatjuk be.

4. Statistics Norway. National Library Statistics, 2010. <http://www.ssb.no/ffbibl/tab-2011-07-05-01.html> (2012. december 14.)
5. JOHANSEN, C. G. – PORS, N. O.: *Ledere og ledelse i danske biblioteker*. Bibliotekarforbundets lederundersøgelse. Copenhagen: Bibliotekarforbundet, 2001.  
PORS, N. O.: Management tools, organizational culture and leadership: an explorative study = Performance Measurement and Metrics, vol. 9. 2008. no. 2. p. 138–152.  
PORS, N. O.: *Ledere og ledelse i danske biblioteker*. Bibliotekarforbundets lederundersøgelse. Copenhagen: Bibliotekarforbundet, 2007.  
PORS, N. O., Dixon P & Robson H: The employment of quality measures in libraries: cultural differences, institutional imperatives and managerial profiles = Performance Measurements and Metrics, vol. 5. 2004. no. 1. p. 20–27.
6. PORS, N. O.: *Ledere i. m.*
7. LANDØY – REPANOVICI i. m.
8. NEAL, J.: Advancing from kumbaya to radical collaboration in the academic library. Paper presented at IFLA 2010. <http://conference.ifla.org/past/ifla76/131-neal-en.pdf> (2012. december 14.)
9. PORS, N. O.: *Management tools i. m.*
10. SCHRAMM-NIELSEN, J., LAWRENCE, P. – SIVERSIND, K.H.: *Management in Scandinavia. Culture, Context and Change* Cheltenham: Edward Elgar, 2004. 181. p.
11. PORS, N. O.: *Ledere i. m.*